

学校编码: 10384
学 号: 200215159

统一分类号: _____
密 级: _____

中国民族轿车企业的可持续发展战略

Sustainable Strategy of Chinese National Car Enterprise

殷实

指导教师姓名: 翁君奕教授

申请学位级别: 工商管理硕士 (MBA)

专业名称: 工商管理

论文提交日期: 2005 年 9 月

论文答辩时间: 2005 年 10 月

学位授予单位: 厦 门 大 学

学位授予日期: 2005 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

厦门大学学位论文原创性声明

兹呈交的学位论文，是本人在导师指导下独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考的其他人或集体的研究成果，均在文中以明确的方式标明。本人依法享有和承担由此论文而产生的权利和责任。

声明人（签名）：

年 月 日

论文摘要

轿车产业是现代工业的重要组成部分。中国轿车产业正处在成长阶段。我们正努力促进轿车产业的蓬勃发展。同时，我们却面临着石油资源紧缺、生态环境破坏严重的重大问题。这些问题很可能使轿车产业走向衰亡。

中国民族轿车企业不仅面对着资源、生态环境问题的挑战，还面对着众多国外合资企业的竞争。中国民族轿车企业资金不雄厚，技术水平、管理水平离先进水平差距明显，品牌较弱。未来，中国民族轿车企业能否通过资源、环境问题的挑战，能否在竞争中持续发展，事关国家经济安全。因此，中国民族轿车企业的可持续发展、可持续发展战略成为中国轿车产业健康发展的一个关键问题。

本文综合战略管理和可持续发展两方面内容，分析了中国轿车产业可持续发展、企业可持续发展。并以一汽轿车股份有限公司为例，分析、阐述了中国民族轿车企业的可持续发展战略。建议中国民族轿车企业的可持续发展战略包括如下内容：把提供节约资源、保护生态环境的新清洁能源轿车作为企业发展的核心战略目标；重点加快发展在新清洁能源轿车上的自主研发能力；培育可持续的管理创新能力；实行以人为中心的管理方式，培育可持续的人力资源等优势。希望本文能有助于中国民族轿车企业的持续发展、中国轿车产业的健康发展。

此论文为本文作者原创。

关键词：轿车产业；民族企业；可持续战略。

Abstract

Car industry is an important part of modern industry. Chinese car industry is growing now. Chinese looks forward to its development. But there are two serious problems, the lack of petroleum and the damage of environment. Car industry would decline for these two problems.

Chinese national car enterprise is also challenged by the lack of petroleum, the damage of the environment. And it has to compete with lots of car joint venture in China. The capital of Chinese national car enterprise is not abundant. Its level of technology and management is not good enough. Its brands are not strong. Could it pass the challenge of the problems of petroleum and environment? Could it develop with the competition? For economic security and development of economy, it is a key problem for the development of Chinese car industry if Chinese national car enterprise can develop sustainable.

This article analyzes the sustainable development of Chinese car industry and enterprise with the knowledge of Strategy management and sustainability. With the example of Faw car co., Ltd, it analyzes the sustainable development strategy of Chinese national car enterprise. First, Chinese national car enterprise should regard supplying the new clean energy car as its key strategy target. It should research the technology of new clean energy car itself. It should develop sustainable innovation ability of

management. The management should focus on human resource and develop sustainable advantage of human resource. This article may help the sustainable development of Chinese national car enterprise and the development of Chinese car industry. This article is originally written by Yinshi.

Key words: Car Industry; National Enterprise; Sustainable Strategy.

目 录

前言	1
第一章 中国轿车产业概述	2
第一节 探索期	2
第二节 成长初期	3
第三节 成长中期	3
第二章 中国轿车产业的可持续发展	7
第一节 资源问题和生态环境问题	7
第二节 可持续发展	8
第三节 全球可持续发展进程	10
第四节 中国轿车产业的可持续发展	12
第三章 中国民族轿车企业的可持续发展	17
第一节 企业的可持续发展	17
第二节 中国民族轿车企业的可持续发展	18
第四章 一汽轿车股份有限公司的外部环境	20
第一节 一汽轿车股份有限公司简况	20
第二节 宏观环境	21
第三节 当前的轿车产业状况	24
第四节 行业的五力分析	25
第五章 SWOT 分析	28
第一节 企业外部环境的机会	28
第二节 企业外部环境的挑战	32

第三节 企业内部环境的优势	34
第四节 企业内部环境的劣势	37
第五节 SWOT 分析	39
第六章 一汽轿车股份有限公司的可持续发展战略	41
第一节 自主发展或与国外汽车公司合资发展的战略比较	41
第二节 一汽轿车股份有限公司的可持续发展战略	43
第三节 可持续发展战略的实施和风险管理	46
第七章 中国民族轿车企业的可持续发展战略	50
参考文献	53
后记	56

前言

轿车产业是国民经济的重要组成部分。轿车产业的发展与交通基础设施建设、化工、能源、电子、钢铁、机械等多个产业紧密相关。它的健康发展关系着诸多产业的健康发展。轿车企业是轿车产业的一个主体部分。与发达国家的先进企业相比，中国轿车企业尤其是中国民族轿车企业还处在成长阶段。从日益严峻的资源、生态环境问题、国家经济安全等多方面考虑，中国民族轿车企业如何实现可持续发展是轿车产业健康发展的一个关键问题。确定客观、合理的中国民族轿车企业可持续发展战略具有重大的意义。

本文将结合管理学、可持续发展经济学等多方面知识和客观实际，结合一汽轿车股份有限公司的实例，探讨中国民族轿车企业的可持续发展战略。

第一章 中国轿车产业概述

中国汽车产业是随着 1953 年 7 月我国第一汽车制造厂的动工而开始的。而随着 1958 年 5 月我国第一辆自主开发轿车“东风”轿车的诞生，轿车产业有了真正的开端。中国轿车产业随后在跌宕起伏中曲折发展、成长。在过去的四十多年中，中国轿车产业经历了多个阶段，探索期、成长初期、成长中期，逐步有了一个较全面的产业基础和体系。

第一节 探索期

上世纪五十年代至八十年代初期，是中国轿车产业的探索期。在中国与前苏联达成的援建协议中，包括了汽车制造厂的建设项目。在长春第一汽车制造厂内，在 1958 年 5 月“东风”轿车诞生之后，8 月中国第一辆高级轿车“红旗”下线了。之后二十年，我国在社会主义道路上的波折导致经济上的停滞。轿车产业也因此而发展缓慢。生产厂很少，供应量小，供给、需求是严格按计划控制的，不存在市场。

1978 年后，政治上的拨乱反正使国家工作重心转到了经济建设上。初期，实行有计划的商品经济，实施价格双轨制。供给方的数量依然较少，需求开始较快增长，存在一定的市场。供小于求的矛盾突出，正规的、走私的进口轿车大量出现。以计划经济机制为主来发展轿车产业，资源无法按市场机制合理配置，生产企业发展水平总体较落后。国产轿车产品单一，生产效率低，性能不佳。

第二节 成长初期

上世纪八十年代中期到 1998 年，是中国轿车产业的成长初期。八十年代中期，我国在轿车企业缺乏自主研发能力、企业管理水平有限的条件下，开始了大规模的引进技术，并合资生产。与德国大众公司、法国雪铁龙、法国标致合资成立了上海大众、一汽大众、神龙汽车、广州标致等轿车企业。同时，天津汽车公司等个别企业也引进了日本技术，生产小型轿车。九十年代后期，合资成立了上海通用、广州本田等轿车企业。

通过合资、合作，轿车产业在技术水平、产品种类、管理水平上比以前提高了许多。但在这一期间，国内的轿车供给总体还是小于需求，生产商多而散乱，供给方面主要由几家合资企业垄断，但年产量均低于国际一般水平。产品类型少，在十年内几乎不变，价格昂贵，生产商依赖国家的高关税保护。虽然引进了技术，但未培养出核心的自主开发能力、竞争力。需求群体由原来的以政府机关、企事业单位为主转变为个人、企事业单位、政府机关多类群体并重。

1994 年，国务院颁发了《汽车工业产业政策》。但轿车产业的良性发展机制尚未建立。产业政策的计划性、限制性强，地方保护主义严重，缺乏公平竞争的市场机制。具有寡头垄断的市场结构。缺乏合理、有效的产业消费政策。许多消费政策甚至起到消极作用，如一些城市对小排量轿车的禁用政策。

第三节 成长中期

1999 年至 2015 年，是中国轿车产业的成长中期。

1992年，我国正式明确要建立社会主义市场经济体制，计划、市场是互补的两种方式，市场对资源配置要起到基础性作用。中国的改革开放进入了新的历史阶段。1997年，中国经济成功实现了“软着陆”。中国在金融、财税、外贸等多方面进行了深层次的改革。较成功的体制改革从根本上推动生产力的发展，给各产业经济的健康、快速发展提供了良好基础。中国经济进入了较健康的稳定、高速增长期。

中国经济较健康的稳定、高速增长使企事业单位的经济效益增长较快。并且，个人收入也大幅增长，支付能力显著增强。1998年，城市居民人均可支配收入为5425元，比上年实际增长5.8%。1999年，城市居民人均可支配收入为5854元，比上年实际增长9.3%。2000年，城市居民人均可支配收入为6280元，比上年实际增长6.4%。^①2001年，城市居民人均可支配收入为6860元，比上年实际增长8.5%。四年间，我国城市居民人均可支配收入实际增长了33.5%。有数十个城市的居民人均可支配收入高于一万元。^①个人消费者对轿车的需求强劲增长。

中国经济较健康的稳定、高速增长也使国际各大轿车公司非常重视中国轿车市场的现实需求和发展潜力。而中国加入世贸组织后，在关税减让、取消配额、放宽投资限制、给予外资企业国民待遇、规范法制等方面，给予了外国投资者更优越的投资、发展环境。这也给国外公司在轿车产业的投资提供了优良的外部环境。

在中国轿车产业成长初期的最初阶段，只有德国大众、法国雪铁龙、法国标致等在中国投资生产。其中，法国标致在几年后终止了合作。后期，美国通用汽车等开始在中国投资轿车项目。1999年之后，世界各大汽车公司迅速加快了投资中国、进入中国轿车市场的步伐。美国福特、德国戴姆勒—克莱斯勒、德国宝马、日本铃木、丰田、马自达、三菱汽车、法国、日本的

^①国家统计局：1998—2000年《国民经济与社会发展统计公报》，国家统计局网站，1999—2001年。

雷诺日产、法国标致、意大利菲亚特、韩国现代、起亚等世界各大汽车公司纷纷在中国合作、合资生产轿车，并在几年之内初步形成了在中国的战略布局。

中国国内企业也积极进入轿车产业，包括一汽轿车、上海奇瑞、沈阳华晨、浙江吉利、上海华普等民族轿车企业。

1999年，广州本田、上海通用汽车相继推出了雅阁、别克轿车，使得国产轿车在桑塔纳、捷达、奥迪、神龙富康等多年不变的几个品种之外增加了有突出优势的新品种。随后，以国外品牌为主的众多国内生产的轿车投入市场。通用的赛欧、凯越，菲亚特的派力奥、西耶那，起亚的千里马、远舰，日产的蓝鸟、阳光、天籁、颐达，本田的飞度，丰田的威姿、威驰、花冠、皇冠，雪铁龙的爱丽舍、毕加索，标致307，马自达的福美来、M6，现代的伊兰特、索纳塔，宝马，大众的宝来、高尔夫、波罗、帕萨特，三菱的菱帅，福特的嘉年华、蒙迪欧，长安铃木的羚羊、雨燕，奇瑞的QQ、东方之子，红旗的明仕、世纪星、卓越者、旗舰，吉利，华晨等等。从五万元的A00级经济型轿车到超过五十万元的B级、C级轿车，给了消费者丰富多样的选择。从轿车的价格、性能、类别上看，国内轿车市场的供给已迅速提升，接近国际市场水平。

在市场结构方面，中国轿车市场已不是单纯的寡头垄断市场结构，而是具有垄断竞争特点的寡头垄断市场结构。^②

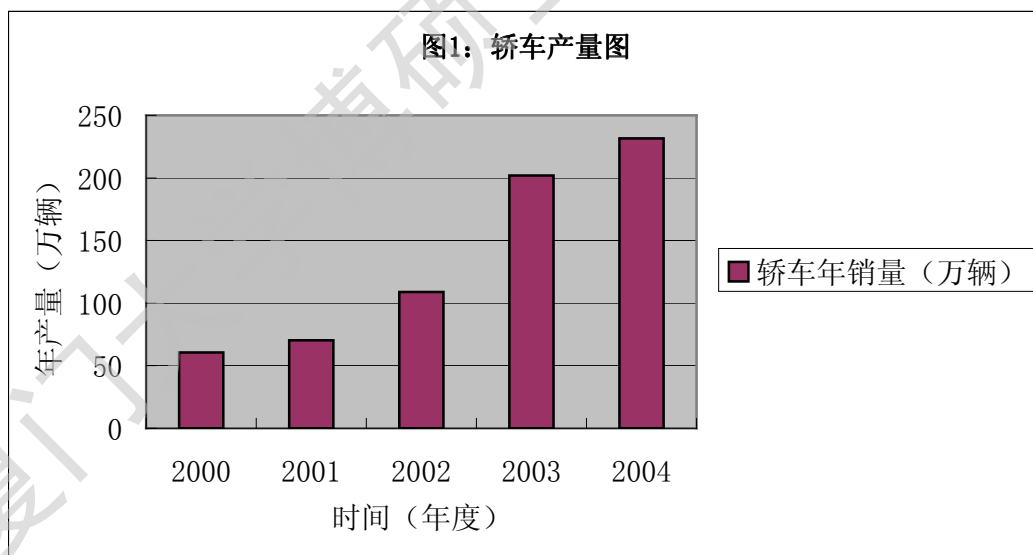
在1994年国家颁布《汽车工业产业政策》十年之后的2004年6月1日，国家发改委发布并开始实施新的《汽车产业发展政策》。新的产业政策大幅减少了行政审批，鼓励发展自有品牌、自主发展能力，引导企业的重组

^①国家统计局：《2001年我国城市社会经济发展概况》，国家统计局网站，2002年。

^②殷实：“中国轿车市场的市场结构和竞争策略”，《经济纵横》，2004年增刊，P88。

兼并，要求完善轿车的销售、服务体系，提出改进消费环境，鼓励节能和环保。新的产业政策为轿车产业提供了良好的宏观指引和宏观政策。

2002 年，随着轿车供给的不断丰富，竞争加剧，价格下降到了相对较低的水平。历史积累的消费需求开始迅速实现。2002 年轿车产量为 109 万辆，突破百万辆大关，比 2001 年激增了 55%。2003 年轿车产量继续猛增，达 201.89 万辆，同比增长了 85%。由于推动产销量激增的是多年积累的存量需求，需求必然渐趋平稳。2004 年产量为 231.63 万辆，同比增长 14.7%。2005 年 1—5 月轿车产量为 106.76 万辆，仅同比增长 0.9%。而多数生产商过高估计了市场需求，纷纷投资增产，导致供给快速增长，出现供大于求的状况，竞争激烈。预计未来的轿车需求量将长期保持略有增长的状况，供给大于需求。图 1 为 2000—2004 年轿车产量图。



本文作者整理

第二章 中国轿车产业的可持续发展

第一节 资源问题和生态环境问题

人类社会进入工业化时代后，生产效率不断提高，科技不断进步，新的产业不断产生。交通、机械、电子、建筑、化工、钢铁、电力等规模庞大的各种产业一方面满足了人们发展生产、生活的需要，另一方面消耗着数量巨大的自然资源，严重损害着生态环境。同时，世界人口规模不断增长，已超过 60 亿。人们简单的生活方式变得复杂，简朴的消费方式趋于纷繁。于是，在不过一两百年的时间内，资源丰富、生态稳定的地球已变成众多资源紧缺、生态恶化的地球。

矿产资源、水资源、土地资源、森林资源出现普遍的紧缺情况。矿产资源的产生、积累经历了漫长的时间过程。从人类发展的时间进程来看，许多矿产资源是无法再生的。而目前人类社会经济发展对矿产资源的需求存在普遍性的增长，矛盾突出。例如，目前世界上探明的可利用石油资源只够使用数十年。而人们尚未找到能有效替代石油的能源。环境污染、人口快速增长、经济发展、气候异常、温室效应造成了水资源的普遍短缺。许多地方的江河湖泊的水质因污染而恶化、难以使用。包括中国黄河在内的许多河流频繁断流。树木被砍伐、森林消失、水土流失，世界范围内的土地沙漠化的严重问题，土地被过度征用为工业用地。土地、森林资源急剧减少。

人类社会不断增长的经济发展和生活需求，导致了各种废弃物的迅速增多，数量庞大。各种工业废弃物、生活垃圾，各种工业、生活污水，各种废气、有害气体大多数无法得到处理、回收，不断进入自然界中。它们污染了水质、土壤、大气，破坏了环境，破坏了生态。

废弃物造成的环境污染问题、生态问题对人类和其它物种的生存产生了巨大危害。例如，排放的大量二氧化碳造成地球臭氧层的破坏、宇宙射线的异常进入，并且造成温室效应的出现。气温上升，冰山融化，海平面上升，沿海陆地被淹，气候恶化。大城市中出现光化学污染。含有二氧化硫等有害气体的空气造成城市居民的健康恶化。1989年1月，在墨西哥城，因大气污染学校被迫放假，人们被告诫不要外出散步。^①被严重污染的水源导致一些农村人口的死亡率激增。在世界范围内，每天都有许多物种消失。

资源的过度或掠夺性利用，废弃物对生态环境的破坏已造成了资源枯竭、生态危机的出现。

第二节 可持续发展

人们曾经认为，地球的资源实际上是无限的，生态环境是长久不变的，根本不用考虑限制利用和珍惜的问题。到目前为止，许多人也依然认为限制使用资源、保护环境是很遥远的事情。但是，事实表明我们必须摒弃这种错误观点。

资源问题、生态环境问题是人类有史以来面临的最大危机，也是地球的重大危机。如何解决资源问题、生态环境问题，许多人不断思考、探索着。人们从经验和教训中统一了认识，意识到实现可持续发展是唯一的根本方法。

什么是可持续发展？

^①葛新权、李富强、谢赤、唐五湘：《知识经济与可持续发展》，社会科学文献出版社，1999，P289。

姚愉芳等学者认为，“可持续发展是调控自然—经济—社会复合系统，使人类在不超越资源与环境承载能力的条件下，促进经济发展，保持资源持续利用和提高人类生活质量。”^①

葛新权等学者认为，“可持续经济发展是一个涉及经济、社会、文化、技术及自然环境的综合概念。它要求人们从改革自己的价值观、财富观做起，把人类社会的经济活动从单纯追求经济效益的方向上引导到追求经济、社会、生态三大效益的有机统一上来，争取更多地依靠整个社会的生态持续性来取得经济持续性。可持续经济发展在本质上是现代生态经济发展模式。”^②

人们不能再认为资源、生态环境是可以任意使用和支配的，一味从自然界中索取。人们不能再认为资源、生态环境是低价值的、可以挥霍的。人们不能再认为资源、生态环境问题是次要、无关紧要。人们必须树立新的、正确的价值观、世界观。资源、生态环境是有很高价值的、必须珍惜的。地球的资源、生态环境已遭到了人类的严重破坏。人们必须改变错误的思想和行为，付出努力保护、恢复地球的资源、生态环境。

人类面临的重大生态环境问题之一是，人类在追求经济发展和舒适生活的同时，产生了大量破坏生态环境的各种气体。例如，产生了巨大的二氧化碳等气体的排放量。这使得大气层中二氧化碳含量剧增，导致温室效应和全球气候变暖。包括南、北极洲在内的冰川融化，海平面上升，沿海陆地将被淹没；气温升高，气候异常，危害着各种生命体。这也使得臭氧层被破坏，地球的臭氧层出现了多个空洞。进入地球的紫外线等宇宙射线大增，危害各种生物的生存。

^① 姚愉芳、贺菊煌等：《中国经济增长与可持续发展—理论、模型与应用》，社会科学文献出版社，1998，P188。

^② 葛新权、李富强、谢赤、唐五湘：《知识经济与可持续发展》，社会科学文献出版社，1999，P291-292。

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库